



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA

Relatórios Técnicos
do Departamento de Informática Aplicada
da UNIRIO
nº 0017/2010

BSC e PES. Principais Abordagens Utilizadas no Planejamento Estratégico em Organizações Públicas

Departamento de Informática Aplicada

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Av. Pasteur, 458, Urca - CEP 22290-240
RIO DE JANEIRO – BRASIL

BSC e PES. Principais Abordagens Utilizadas no Planejamento Estratégico em Organizações Públicas

Luiza G. de Paula, Astério K. Tanaka, Renata M. de Araujo

Departamento de Informática Aplicada (DIA)
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

{luiza.paula, tanaka, renata.araujo}@uniriotec.br

Abstract. The Brazilian government has been stimulating the adoption of strategic planning by public organizations as an instrument to formulate and achieve the government objectives. However, according to a survey conducted in 2008 by Tribunal de Contas da União, only 47 % of public organizations have institutional strategic planning ruling. Among the public organizations that have institutional strategic planning ruling, the Balanced Scorecard and Situational Strategic Planning - PES appear as the two main approaches used. This report presents these two approaches, comparing their information elements, limitations and application contexts. It also presents the public software Geplanes, which purpose is to be a strategic management tool for public and private organizations.

Keywords: Balanced Scorecard, Situational Strategic Planning - PES , Geplanes

Resumo. O governo brasileiro tem estimulado a adoção do planejamento estratégico por parte das organizações públicas como instrumento para a formulação e alcance dos objetivos governamentais. No entanto, segundo uma pesquisa do Tribunal de Contas da União conduzida em 2008, apenas 47% das organizações na Administração Pública Federal possuem planejamento estratégico institucional em vigor. Dentre as organizações que possuem planejamento estratégico institucional em vigor, o Balanced Scorecard e o Planejamento Estratégico Situacional aparecem como as duas principais abordagens utilizadas . Este relatório apresenta as duas abordagens, comparando seus elementos de informação, suas limitações e os contextos de aplicação. Apresenta ainda o software público Geplanes, cujo propósito é ser uma ferramenta de gestão estratégica em organizações públicas ou privadas.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Planejamento Estratégico Situacional, Geplanes

Sumário

1	Introdução	4
2	Balanced Scorecard	5
3	Planejamento Estratégico Situacional	7
4	BSC X Planejamento Estratégico Situacional	10
4.1	Elementos de Informação Utilizados	10
4.2	Limitações	10
4.3	Contextos de Aplicação	10
4.4	Atendimento às regulamentações	11
5	Ferramenta Geplanes	11
6	Conclusão	15
7	Referências Bibliográficas	16

1 Introdução

Planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos (HUERTAS, 1996).

Segundo Pereira (2010), planejamento estratégico é o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Segundo o site do Plano de Gestão da Universidade Federal de Viçosa (UFV, 2005), o planejamento estratégico é um modelo de decisão unificado que:

- Determina e revela o propósito organizacional em termos de valores, missão, objetivos, estratégias, metas e ações, com foco em priorizar a alocação de recursos;
- Delimita os domínios de atuação da organização
- Descreve as condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma de modificá-las, com vistas ao fortalecimento da organização
- Engaja todos os níveis da organização para a consecução de fins maiores

Como benefícios do planejamento estratégico teríamos a agilidade na tomada de decisões, a melhoria na comunicação organizacional, a visão de conjunto e a melhoria do relacionamento da organização com seu ambiente interno e externo.

Ainda segundo a UFV (2005), existem condições para que o planejamento estratégico possa ser realizado de forma satisfatória, tais como: clima organizacional propício, existência de informações relevantes para o planejamento, envolvimento efetivo da direção e participação coletiva organizada.

Pereira (2010) divide o processo de planejamento estratégico em três momentos, sendo o primeiro momento diagnóstico estratégico, o segundo momento a formulação das etapas do planejamento estratégico e o terceiro momento a implementação e controle do processo de planejamento estratégico.

O neoliberalismo diz que o planejamento é impossível e desnecessário quando o mercado funciona bem. Matus (HUERTAS, 1996) acredita que ou sabe-se planejar ou estar-se-á condenado à improvisação, e ainda destaca que há várias abordagens para o planejamento estratégico, e que para cada contexto, há uma abordagem mais adequada.

Em pesquisa realizada em 2008 pelo Tribunal de Contas da União (TCU) observou-se que 47% das organizações da Administração Pública Federal não possuíam planejamento estratégico institucional em vigor.

Os efeitos potenciais da ausência de planejamento estratégico institucional nas organizações públicas, segundo o TCU (BRASIL, 2008), seriam o suporte ineficaz das áreas na consecução da missão da organização, decisões dos gestores incompatíveis com as necessidades da organização, alocação indevida de recursos por falta de entendimento das prioridades organizacionais e o desperdício de recursos devido a decisões erradas acerca da alocação de recursos.

Desde a pesquisa realizada em 2008, o TCU tem incentivado o planejamento estratégico nas organizações públicas brasileiras como forma de sistematizar as decisões e de alcançar os objetivos governamentais, melhorando os serviços prestados a população.

As organizações públicas brasileiras que possuem planejamento estratégico institucional em vigor utilizam, em sua maioria, as abordagens de Balanced Scorecard e/ou de Planejamento Estratégico Situacional. Por este motivo, este relatório apresenta e compara estas duas abordagens, em detrimento de outras existentes como a Análise de Cadeia de Valor de Porter.

Outro objetivo deste relatório é avaliar o software público Geplanes como ferramenta de apoio à gestão do planejamento estratégico, mostrando suas funcionalidades e suas limitações em relação às abordagens apresentadas neste relatório.

Este relatório está organizado em 7 capítulos, sendo o capítulo 1 a presente introdução. No capítulo 2 e 3 são apresentados os conceitos do Balanced Scorecard e do Planejamento Estratégico Situacional respectivamente. O capítulo 4 traz a comparação entre as abordagens, relacionando seus elementos de informação, limitações e contextos de aplicação. O capítulo 5 apresenta a análise da ferramenta Geplanes. O capítulo 6 e 7 apresentam respectivamente as conclusões e as referências bibliográficas do relatório.

2 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho. Surgiu em 1990 através de um estudo intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” e foi conduzido pela unidade de pesquisa da KPMG.

A principal motivação do estudo foi a crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. (Kaplan e Norton, 1997)

Os indicadores financeiros e contábeis apresentam uma visão de dados passados e sobre os quais não se podia mais interferir e nem tirar conclusões para o futuro. Cada vez mais o valor das empresas está passando do tangível para o intangível, ou seja, antes avaliávamos as empresas pelo seu patrimônio e hoje experimentamos tipos de empresa que concentram todo seu valor na marca.

O *Balanced Scorecard* preservou então a medida financeira, e acrescentou mais três medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro : cliente, processos internos e de aprendizado e crescimento.

As medidas financeiras da perspectiva financeira indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Na perspectiva cliente, permite-se que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas de desempenho da unidade nesses segmentos-alvo.

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência.

A perspectiva de aprendizado e crescimento identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, através de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Além das quatro perspectivas iniciais do modelo, pode-se acrescentar outras se houver necessidade. O aumento da preocupação da sociedade com o meio-ambiente e com aspectos sociais está fazendo com que as empresas tenham também uma perspectiva sócio-ambiental, que tenha medidas do desempenho das empresas nestes aspectos.

Além das perspectivas, o *Balanced Scorecard* também apresenta relações de causa e efeito entre os objetivos nas várias perspectivas.

Cada perspectiva terá os componentes apresentados na figura abaixo:



Figura 1- Componentes das Perspectivas

Os objetivos estratégicos são o que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para seu sucesso. Os indicadores definem como será medido e acompanhado o sucesso no alcance da estratégia. A meta é o nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessária e as iniciativas são as ações chave necessárias para se alcançar os objetivos.

Kaplan e Norton(2004) introduziram o conceito de Mapas Estratégicos, onde seria possível visualizar de forma gráfica as perspectivas e as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos. Segundo os autores, a construção do mapa estratégico força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor. Segue abaixo um exemplo de um mapa estratégico.



Figura 2 – Exemplo Mapa Estratégico

A representação visual permite que se identifique, através das relações de causa e efeito representadas pelas setas, os caminhos pelos quais as melhorias nas capacidades dos ativos intangíveis se traduzem em efeitos tangíveis para os clientes e para os resultados financeiros.

O prazo de implementação previsto para um projeto de *Balanced Scorecard* é de 12 meses, segundo Kaplan e Norton(1997).

3 Planejamento Estratégico Situacional

O Planejamento Estratégico Situacional – PES, é uma metodologia de planejamento estratégico de governo, desenvolvido pelo economista chileno Carlos Matus. (ADUM e COELHO, 2007).

Segundo Matus (HUERTAS, 1996), planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos. Ainda segundo Matus, ou sabemos planejar ou estamos condenados à improvisação.

Para Matus, há três tipos de planejamento:

- Planejamento Tradicional - simples técnica de projeções econômicas que gradualmente se transformou em planejamento do desenvolvimento econômico e social, que ignora todos os atores do processo social, exceto o Estado.
- Planejamento Estratégico Situacional - foi concebido para servir aos dirigentes políticos, no governo ou na oposição. Seu tema são os problemas públicos e é também aplicável a qualquer órgão cujo centro de jogo não seja exclusivamente o mercado, mas o jogo político, econômico e social.
- Planejamento Estratégico Corporativo – pensado em relação aos problemas típicos das grandes empresas e com enfoque heterogêneo.

A decisão sobre qual tipo de planejamento utilizar deveria levar em consideração os fatores apresentados na figura abaixo:

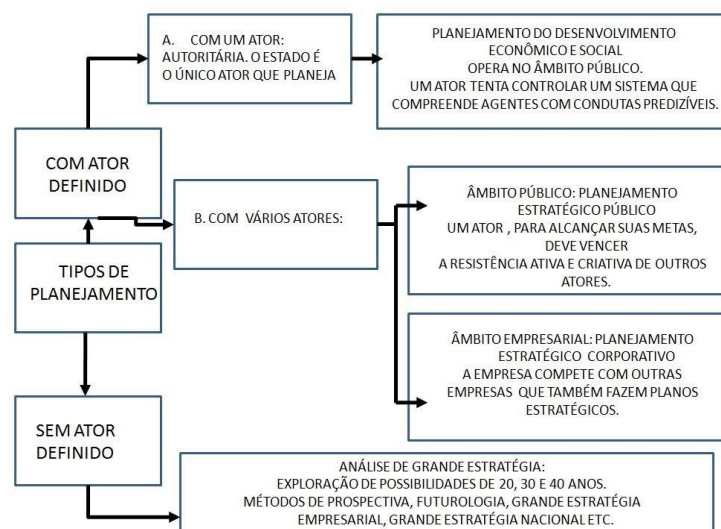


Figura 3 – Tipos de Planejamento. Fonte: Huertas (1996)

Para Rieg e Filho (2002), o PES apresenta três características principais:

- Subjetivismo – tem por objetivo identificar e analisar uma situação problemática, centra-se nos indivíduos envolvidos (atores) em suas percepções e pontos de vista, pressupondo que, se cada indivíduo tem suas próprias características, sua interpretação de determinada situação vai depender de seus conhecimentos, experiências, crenças, posição no jogo social, etc
- Elaboração de Planos Proposta – a partir de problemas entendidos como obstáculos criados em razão da diferença entre a realidade atual do jogo social e as aspirações de um ator de acordo com seu mundo subjetivo
- Futuro Incerto – não se prende a uma visão determinista do mundo, no sentido de prever o futuro e buscar alcançá-lo, mas buscar enumerar possibilidades e preparar os atores para enfrentá-las.

O planejamento estratégico no PES se dá através de quatro “momentos”, conforme mostra a figura a seguir:

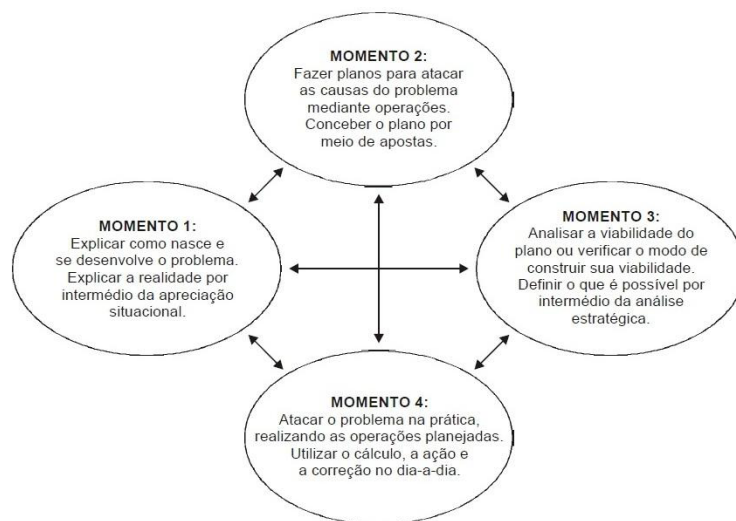


Figura 4 – Os quatro momentos do PES. Fonte: Rieg e Filho (2002)

No momento explicativo, o PES voltar-se-ia para a compreensão do mundo real por meio da apreciação situacional, tendo por objetivo procurar explicar a realidade, identificando os problemas declarados pelo ator pelo o qual se está planejando. Os problemas declarados coexistem, interagem e formam um macroproblema. Define-se o vetor de descrição do problema (VDP), onde há descritores que enumeram e descrevem de forma precisa os fatos que demonstram a existência do problema. Após a enumeração das conseqüências, volta-se para análise das causas. Este trabalho resulta no fluxograma situacional, apresentado abaixo:

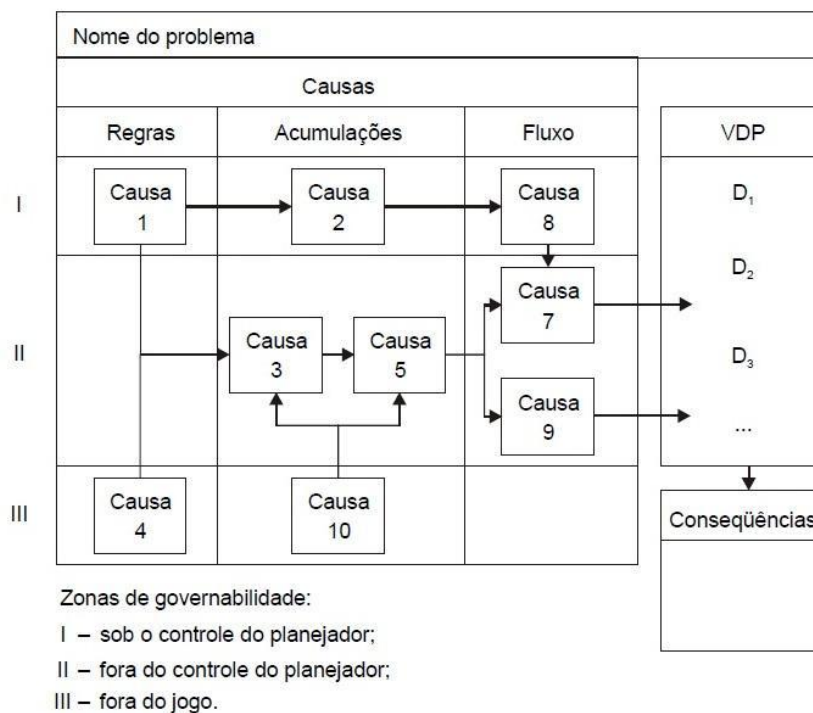


Figura 5 – Fluxograma Situacional. Fonte: Rieg e Filho (2002)

O objetivo do segundo momento seria produzir respostas de ação em um contexto de incertezas e surpresas. Para cada cenário, constrói-se um plano a fim de atacar cada nó crítico identificado no primeiro momento. Esses planos são constituídos de operações, que os atores executam para mudar a realidade.

O terceiro momento preocupa-se com a viabilidade dos planos desenvolvidos. A viabilidade segundo Matus, seria tornar possível ou uma decisão, ou a operação transitória de uma decisão ou a operação estável de uma decisão em um futuro predizível.

Na análise de viabilidade, além dos recursos necessários para a realização das operações, também leva-se em consideração a influência política. A figura abaixo mostra os fatores para análises das influências no jogo social:

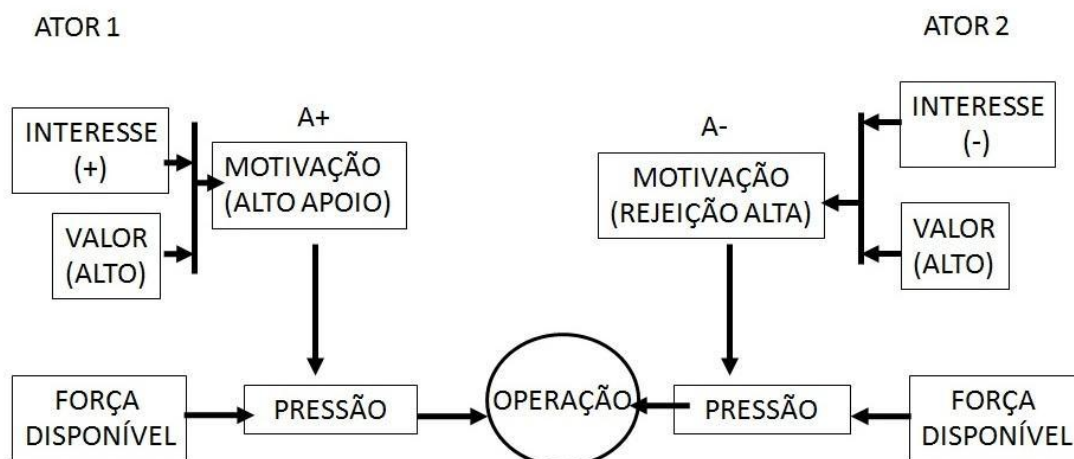


Figura 6 – Fatores para análise de influências. Adaptação de Huertas (1996)

O último momento é o tático-operacional e se refere à implementação das ações tendo por referência o plano. A necessidade constante de recalcular o plano e aprimorá-lo diante das circunstâncias aparecem neste momento.

4 BSC X Planejamento Estratégico Situacional

4.1 Elementos de Informação Utilizados

Quanto aos elementos de informação utilizados, as abordagens utilizadas no planejamento utilizam os seguintes:

Abordagens Utilizadas no Planejamento Estratégico	Elementos de Informação
Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none">• Missão• Visão• Objetivos Estratégicos• Perspectivas
Planejamento Estratégico Situacional	<ul style="list-style-type: none">• Problemas Públicos• Atores• Planos

Tabela 1 : Elementos de informação das abordagens utilizadas no planejamento estratégico

4.2 Limitações

O *Balanced Scorecard* contempla de forma bem abrangente o planejamento estratégico corporativo. Os objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas traduzem bem a problemática corporativa. A principal limitação do BSC é não considerar os atores envolvidos no planejamento estratégico. Também não se preocupa em documentar o estudo da viabilidade das iniciativas, que serão as atividades a serem executadas para o alcance das metas. A falta de cenários alternativos também é uma limitação do BSC, uma vez que torna o método determinístico, ou seja, estabelece um resultado desejado no futuro e admite que este futuro é certo.

O Planejamento Estratégico Situacional por sua vez documenta muito bem todo o processo do planejamento estratégico, mas já se auto-define como sendo adequado no contexto público, não possuindo os elementos necessários para tratar o contexto corporativo privado.

4.3 Contextos de Aplicação

Segundo Kaplan e Norton(1997) o BSC pode ser utilizado em qualquer tipo de empresa, com ou sem fins lucrativos.

Mas em Huertas (1996), Matus deixa claro que apenas o Planejamento Estratégico Situacional tem as características necessárias para tratar o planejamento estratégico público, uma vez que foi concebido para servir aos dirigentes políticos, no governo ou na oposição e por seu tema ser os problemas públicos e a influência dos atores no jogo político e social.

Bryson (2004) também defende que os atores, ou partes interessadas, são os principais elementos do planejamento estratégico público e, conseqüentemente, têm forte impacto no sucesso do plano proposto.

As empresas, segundo Kaplan e Norton (2004), tem utilizado o BSC no momento de controle (ou gestão) do planejamento estratégico, promovendo um novo modelo de gestão nas organizações.

Já o Planejamento Estratégico Situacional, por suas características, seria utilizado em todos os momentos do processo de planejamento estratégico.

4.4 Atendimento às regulamentações

O BSC é recomendado para a mensuração de resultados pelo Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT), um conjunto de boas práticas mundialmente aceito para controle da tecnologia da informação. O COBIT está aderente à regulamentação COSO, que estabelece controles internos em atendimento à Lei Sarbanes Oxley.

A Instrução Normativa nº 004/2008 recomenda, através da Estratégia Geral da Tecnologia da Informação (EGTI), o aperfeiçoamento da gestão de TI e alinhamento com o planejamento institucional do órgão. A EGTI ainda estabelece a elaboração de um modelo mínimo de Plano de Metas e a orientação em relação a importância da criação de instância gestora de TI com participação dos atores estratégicos. Tanto o Plano de Metas quanto os atores estratégicos, são elementos de informação utilizados pelo Planejamento Estratégico Situacional.

5 Ferramenta Geplanes

O Geplanes é um software público, desenvolvido para ser utilizado como ferramenta de Gestão Estratégica em organizações públicas ou privadas. Suas funções, segundo o manual de operação da ferramenta, se aplicam desde a fase do planejamento até a execução estratégica, possibilitando o monitoramento do desempenho organizacional de ponta a ponta.

Ainda segundo o manual, ao aplicar o Geplanes de maneira adequada, o gestor pode monitorar o desempenho dos objetivos estratégicos, analisar fatores críticos de sucesso, definir prioridades, desdobrar metas de forma alinhada em todos os níveis funcionais, acompanhar planos de ação, avaliar resultados apurados periodicamente por meio de indicadores de desempenho, emitir diversos relatórios gerenciais e gráficos de gestão à vista, dentre outras funções. Além disso, o Geplanes dispõe de ferramentas da qualidade que permitem o registro e o tratamento de anomalias ou não-conformidades, promovendo a melhoria contínua da organização.

O Geplanes, de acordo com o fórum de discussões da ferramenta no endereço <http://www.softwarepublico.gov.br>, foi desenvolvido baseado nos conceitos do BSC e do Gerenciamento por Diretrizes.

O Gerenciamento por Diretrizes consiste na determinação de diretrizes, promovendo o desdobramento de metas e medidas a serem, respectivamente, atingidas e executadas por todos os níveis gerenciais. Uma diretriz consiste em uma meta e das medidas

prioritárias e suficientes para se atingir esta meta, ou seja, um plano. O GPD tem as seguintes premissas:

- Firme comprometimento da alta administração
- Boa competência em solução de problemas
- Bom gerenciamento da rotina
- Bom sistema de coleta e análise de informações

O Geplanes possui os seguintes módulos:

- **Ano de Gestão** – O Ano da gestão define o período de um ano de exercício. Reúne o conjunto de metas, medidas, indicadores e seus desdobramentos, que estão pactuados entre os membros da organização para o alcance dos mesmos, naquele ano de exercício. O Ano da gestão compreende o acompanhamento das ações em prol das metas que visam atingir o nível /conjectura / contexto desenvolvido pelo planejamento estratégico da organização. Um plano de gestão contempla datas limites para que haja um controle consistente das informações sobre metas, indicadores e desdobramentos gerenciados.
- **Unidades Gerenciais** – Unidade gerencial é uma área específica de gestão. Compreende uma área, setor, segmento ou unidade produtiva da empresa. Pode, ou não, estar subordinada a outra unidade gerencial, assim como pode possuir várias outras subordinadas a ela. O Geplanes permite a definição da estrutura hierárquica entre as unidades gerenciais.
- **Metas** – As metas orientam as ações destinadas ao cumprimento da missão e do plano estratégico de uma organização. As metas são definidas para cada unidade gerencial e devem ser orientadas pelo planejamento estratégico e objetivos estratégicos ou baseadas nas medidas definidas para o alcance de uma meta de unidade gerencial superior. Assim acontece o desdobramento das metas e o cumprimento individual de cada meta será medido por meio dos indicadores de desempenho.
- **Medidas** – Medidas são as ações definidas para que uma meta seja alcançada. Sendo assim, as metas se desdobram em uma ou mais medidas. Estas, por sua vez, irão orientar posteriormente a elaboração de planos de ação.
- **Indicadores** – Os indicadores são como termômetros para o gestor, uma vez que medem o desempenho das unidades gerenciais em suas atividades. O indicador é a forma de mensuração de um determinado objetivo ou meta. Nessa função do Geplanes, serão cadastrados os indicadores e serão distribuídos pesos para os mesmos, conforme sua relevância dentro dos objetivos estratégicos.
- **Detalhamento do Indicador** – Contêm todos os atributos de um indicador, sua descrição, fórmula de cálculo, responsabilidades, mecanismos de controle etc., e abas onde o usuário poderá registrar informações como: planos de ação, objetivos estratégicos aos quais o indicador se vincula, valores a serem alcançados (parâmetros – observar unidades de medida), anexos, subindicadores.
- **Definição do Negócio** – A Definição do Negócio é onde a UG detalha seus fornecedores, insumos, produtos e clientes para possibilitar a visualização dos seus inputs e outputs, bem como relacionar seus produtos aos seus clientes e

estruturar indicadores operacionais que mensuram o desempenho do seu processo.

- **Definição de Competências** - A definição de competências é onde a UG descreve as atividades que realiza e quais são as competências necessárias ao exercício das suas atividades.
- **Solicitação de Cancelamento de Metas** - O Sistema permite a visualização das solicitações de cancelamento de metas e indicadores.
- **Auditoria de Gestão** - O Sistema permite a realização de auditoria de gestão para aferição da qualidade do desdobramento, e dos valores lançados.
- **Lançamento de Resultados** - Utilizado para o lançamento dos resultados alcançados no período de avaliação de desempenho estipulado. As metas e indicadores estarão compostos de forma hierárquica para que o usuário possa localizar e lançar seus valores reais adequadamente. O lançamento dos valores reais atuará como base para análise do sucesso ou insucesso no cumprimento da meta
- **Diário de Bordo** - O Diário de Bordo é onde se registram ocorrências de uma unidade gerencial em um ano de gestão.
- **Tratamento de Anomalia** - Anomalias são condições ou circunstâncias que causaram ou não impactos adversos no cumprimento da meta
- **Painel de Controle** - É uma base de comparação entre os faróis que sinalizam o desempenho de indicadores e o acompanhamento do cumprimento de uma meta. Em um painel de controle é possível expandir os vários níveis das U.G. para uma verificação detalhada. Cada farol tem sua cor em função de seu respectivo valor de desafio, valor de base e a tolerância. Para consultar os dados do sistema pelo painel de controle os valores de base do acompanhamento dos faróis já devem estar definidos e aprovados. Além disso, alguns valores reais no andamento dos indicadores já devem estar lançados para haver dados que definam os faróis.
- Pelo painel de controle é possível visualizar todo o desdobramento em todos os níveis e hierarquias em um determinado plano de gestão tendo uma visão detalhada dos faróis.
- **Apresentação de Resultados** - É uma base de comparação do andamento dos indicadores e, conseqüentemente, da meta. O andamento será verificado por meio de gráficos. Os valores de base do acompanhamento dos faróis já devem estar definidos e aprovados e alguns valores reais no andamento dos indicadores já devem estar lançados para haver dados para compor os gráficos.
- **Relatórios** - O sistema Geplanes possibilita a emissão dos seguintes relatórios:
 - Listagem de indicadores por área de resultados: Relatório que permite a visualização da relação de indicadores de cada área de resultados perspectiva de mapa estratégico.
 - Listagem de indicadores por objetivo estratégico: Relatório que permite a visualização da relação de indicadores vinculados a cada objetivo estratégico da organização.
 - Alcance de metas institucionais: Relatório que permite a visualização do alcance de resultados de todas as unidades gerenciais, por período.
 - Mapa do Negócio: Relatório que permite a visualização do Mapa do Negócio da UG selecionada.

- Mapa Estratégico: Relatório que permite a visualização do Mapa Estratégico da empresa.
- Pendência no cadastro: Relatório que permite a visualização da relação de pendências das unidades gerenciais no Geplanes (lançamento de resultados, mapa do negócio, etc).
- Pendência no cadastro de anomalia: Relatório que permite a visualização da relação de pendências das UGs referente ao cadastro e tratamento de anomalias.
- Anomalias: Relatório que permite a visualização da relação de anomalias abertas no ano de gestão selecionado.
- Desempenho: Relatório que permite a visualização do desempenho da empresa em relação às UGs ou em relação aos objetivos estratégicos

Na última versão, 2.0.1, o Geplanes implementou os conceitos de iniciativas e possibilitou associar os objetivos estratégicos às perspectivas do BSC, representando uma evolução em relação aos conceitos do BSC. Mas ainda deixa de tratar um dos principais componentes dos mapas estratégicos e do BSC por consequência: as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.

Como o manual da ferramenta ainda não foi atualizado no site Software Público, não foi possível descrever quais seriam as características dos módulos implementados.

6 Conclusão

As abordagens utilizadas no planejamento estratégico aqui descritas são adequadas a contextos e momentos diferentes.

As empresas privadas são movidas a objetivos enquanto que as públicas são movidas a resolução de problemas políticos e sociais.

Outra principal diferença é a importância que os atores têm no processo de planejamento estratégico. Enquanto que nas empresas privadas estes atores se limitam a algumas pessoas, no contexto público a quantidade de atores é ampliada e os conflitos de interesse são mais intensos.

Segundo Matus (Huertas, 1996), há quem pense que seja possível utilizar o planejamento estratégico corporativo para o contexto público. Ainda segundo o autor, isto é uma confusão, pois os problemas da empresa privada só em raros pontos assemelham-se aos problemas dos órgãos públicos, e há entre eles mais diferenças que semelhanças.

Enquanto que o *Balanced Scorecard* é uma abordagem adequada no planejamento estratégico corporativo para gestão da estratégia, já não atende de forma completa à problemática pública e não apresenta muitos elementos para tratar o momento de formulação da estratégia.

O BSC seria uma abordagem mais completa se possuísse uma visão dos atores envolvidos no jogo e se possuísse mais de um cenário possível. A documentação do estudo da viabilidade das iniciativas propostas também enriqueceria a abordagem.

O Planejamento Estratégico Situacional trata bem os problemas públicos mas não se propõem a tratar as questões corporativas.

Poderia se questionar o lado estratégico do Planejamento Estratégico Situacional por este lidar com problemas e não objetivos estratégicos. Mas Matus (Huertas, 1996) defende que o Planejamento Estratégico Situacional trata dos problemas potenciais e não dos problemas reativos e que a abordagem desenvolvida pelo autor não apenas resolve problemas, mas processa os problemas. O ato de processar consistiria em explicar como nasce e se desenvolve o problema, fazer planos para atacar as causas do problema mediante operações, analisar a viabilidade política do plano e atacar o problema na prática.

Após análise da ferramenta, observou-se que as principais contribuições da ferramenta seria documentar e acompanhar o plano estratégico e seus desdobramentos.

Embora o manual de operação do Geplanes diga que a ferramenta se aplica desde a fase de planejamento até a execução estratégica, observa-se que a mesma não possui elementos para tratar a parte de formulação da estratégia.

Seria necessário que a ferramenta possuísse elementos que tratassem as análises de forças e fraquezas da organização, típicas na fase de formulação da estratégia e ainda os atores envolvidos no contexto público.

Mesmo com suas limitações, a ferramenta tem grande valor no contexto das organizações públicas, que são carentes em termos de métodos e ferramentas que a apoiem na tarefa de planejar estrategicamente.

7 Referências Bibliográficas

- ADUM, J.J. COELHO, G.L. **O Planejamento Estratégico Situacional – PES, na Gestão Pública: O Caso da Prefeitura da Cidade de Juiz de Fora**. Juiz de Fora : Revista Eletrônica de Economia, Ano V, n.9, 2007. Disponível em http://www.viannajr.edu.br/revista/eco/doc/artigo_90001.pdf . Acesso em 04 Jun. 2010
- BRASIL.Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.603 de 18 de agosto de 2008. **DOU**.Disponível em <<http://www.tcu.gov.br>> Acesso em: 19 set. 2010
- BRYSON, J. M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide for Strengthening and Sustaining Organizational Achievement** . USA: Jossey - Bass, 2004 – 3rd ed.
- FILHO, T.A. RIEG, D.L. **O uso da metodologia “Planejamento Estratégico Situacional” e “Mapeamento Cognitivo”em uma situação concreta: o caso da proreitoria de extensão da UFSCar**. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Gestão & Produção, v. 9, n.2, 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v9n2/a05v09n2.pdf> . Acesso em 02 Jun. 2010
- GEPLANES – Gestão de Planejamento Estratégico: software proprietário de linguagem livre (Java). Versão 1. Belo Horizonte: LinkCom. Disponível em: http://www.softwarepublico.gov.br/ver-comunidade?community_id=20483099 . Acesso em 21 de maio de 2010.
- HUERTAS, F. **O Método PES: Entrevista com Matus**. São Paulo: FUNDAP, 1996.
- KAPLAN, R.S ; NORTON, D.P. **A estratégia em ação : Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 - 24ª Reimpressão
- KAPLAN, R.S ; NORTON, D.P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard : Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis** – Rio de Janeiro : Elsevier, 2004 – 8ª Reimpressão
- PEREIRA, M.F. **Planejamento estratégico : teorias, modelos e processo**. São Paulo: Editora Atlas, 2010
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Reitoria Acadêmica: **Planejamento Estratégico Institucional**. Viçosa, 2005. Disponível em <http://www.cpd.ufv.br/planogestao/> Acesso em: 19 set. 2010.